

**BENEFICIOS Y OBSTÁCULOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE  
CONTROL INTERNO: MECI - COSO**

**GUILLERMO ENRIQUE ARANGO PAVA**

**Asesor:  
Luz Mery Guevara**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ, 9 de noviembre de 2013**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>MODELOS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>6</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>27</b>

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, todas las empresas estatales por ley deben implementar el Modelo Estándar de Control Interno - MECI -, ya sean mixtas o públicas, lo que permite unificar los criterios y conceptos de auditoría interna haciéndolos específicos para este sector. Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los organismos de control en el sector público es la implementación incompleta o errada del MECI, y en el peor del caso la inexistencia del mismo.

En ocasiones, modelos implementados sin la rigurosidad necesaria evidencian la ausencia de compromisos establecidos por parte de la alta gerencia de la empresa, eludiendo su responsabilidad no solo frente al Estado, sino también frente al cliente interno, lo cual abre una ventana amplia a la incursión de actividades ilícitas o de corrupción que pueden alterar significativamente la destinación y adecuada utilización de los recursos públicos, lo cual se evidencia al observar que solo el 51% de las entidades registradas en el aplicativo MECI-CALIDAD, realizaron el reporte oportuno de información. (DAFP, 2013)

En el sector privado por su parte, la situación no difiere mucho; algunos empresarios entienden los modelos de control interno o auditoría interna como una salida de dinero, como un gasto innecesario o lo que es peor, como un espacio dedicado al pago de favores, desconociendo el alcance de los procesos de auditoría interna y generando desconfianza tanto en los líderes de los procesos, como en quienes ejecutan los planes de auditoría, lo que conlleva a

consecuencias nefastas dentro de la organización, el cumplimiento de sus objetivos, y el desarrollo de la cultura organizacional, la cual es definida por Robbins Stephen como “... *la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra...*” (2009), políticas internas y en general el gobierno corporativo.

Entender la importancia de la implementación de un modelo de Control Interno, bien sea en el sector público o en el sector privado, va mucho más allá de establecer una partida presupuestal, de un control de gastos o el cumplimiento de un requisito o compromiso legal; por tanto, y de acuerdo a este planteamiento, el cumplimiento de los objetivos de una organización requiere una eficiente gestión administrativa y financiera, acompañada de manera ineludible de mecanismos de control que permitan no solo la detección e identificación de riesgos, manejo inadecuado de recursos, sino, establecer actividades de seguimiento a cada uno de los procesos implementados dentro de la organización, que permitan satisfacer necesidades tanto de los clientes internos como externos.

Frente a la falta de compromiso y responsabilidad por parte de la alta gerencia de las organizaciones en la implementación de los modelos de control interno MECl (sector público) y COSO (sector privado), se ve la necesidad de analizar las ventajas que ofrece su implementación no solo en la obligatoriedad de ley, como es en el caso del MECl, sino en los beneficios propios a corto, mediano y largo plazo en temas de control, gestión y trazabilidad de la organización.

Pero también es importante evaluar los obstáculos que se presentan en el momento de la implementación, permitiendo tomar medidas adecuadas que eviten

las dificultades y mitiguen el impacto de las mismas para el logro de la implementación del modelo.

En el desarrollo del presente ensayo inicialmente se describirán los modelos de control interno (COSO – MECI), y posteriormente se identificarán los beneficios y obstáculos que se presentan en la implementación.

## **MODELOS DE CONTROL INTERNO**

Al evaluar los beneficios de establecer y obstáculos presentes en el procesos de implementación de un modelo eficaz y eficiente de control interno, es necesario analizar las implicaciones de este proceso, como por ejemplo, cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la institución bien sea pública o privada y especialmente el rol que desempeñaran los Gerentes, Contralores, Directores Financieros, Contadores, Auditores y Revisores Fiscales, teniendo en cuenta que ante la eventual necesidad de adoptar las normas internacionales de información financiera y las normas internacionales de auditoría, es procedente concienciar a cada uno de los líderes de los procesos y áreas de la compañía en general que la responsabilidad no es exclusiva del contador y la oficina de control interno, auditoría interna, asesor o quien haga sus veces.

Antes de iniciar una aproximación más profunda acerca de los procesos de implementación de los modelos de control interno MECI (modelo estándar de control interno) – COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), e identificar los principales beneficios y obstáculos o dificultades de cada uno de ellos, considero necesario definir en primera medida, el concepto de

auditoría interna; en ese sentido se plantea la siguiente definición de Santillana: *“Auditoría interna es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos....”* (2013); esta definición, a concepto propio, puede limitarse exclusivamente a asumir los procesos de auditoría interna como una función más dentro de las organizaciones sean públicas o privadas.

Por su parte, la norma NTCGP1000:2009 en su capítulo 3, define la auditoría interna como “Elemento de control que permite hacer un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la entidad pública...”, la cual, no solo plantea a la auditoría interna como un elemento de control, sino también le da la connotación de herramienta de control con unas cualidades únicas, para realizar una evaluación o examinar procesos, actividades y operaciones de las organizaciones de carácter público, lo cual, excluye por completo al sector privado, obligándonos a recurrir a encontrar una definición que nos permita su aplicación a entidades de los dos sectores.

Otras definiciones propuestas por organizaciones internacionales como el Instituto de Auditores Internos definen auditoría interna así: “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (2013)

Esta última definición, no solo abarca los dos sectores, tanto público como privado, sino también, permite constituirse en punto de partida para el desarrollo de este documento ya que además de definir el concepto de auditoría interna,

permite comprender el objeto de la misma, resaltando algunas características puntuales como son la independencia y objetividad, y evidenciando la su importancia dentro de la organización.

Dentro del sector público encontramos, además de las definiciones contenidas en la norma NTCGP 1000:2009, algunos objetivos plenamente definidos dentro de los sistemas de gestión y control interno adoptados en el sector público como los planteados a continuación:

*Las auditorías internas tienen como propósito evidenciar la eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia de la gestión de los distintos procesos, actividades, planes, proyectos, operaciones y demás resultados de las entidades para lograr su mejora continua, promoviendo el ejercicio de autocontrol y autoevaluación. (Veeduría Distrital - Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012).*

A pesar de los diferentes roles que cumplen los profesionales de auditoría, es necesario establecer realmente la importancia del desarrollo de sus actividades, y de acuerdo a ello se plantean las siguientes funciones, como propone Whittington: “*Los auditores internos investigan y evalúan el control interno y la eficiencia con la cual las diversas unidades de la organización realizan sus funciones asignadas, y reportan sus hallazgos y recomendaciones a la alta gerencia.*” (2003)

Independientemente del sector, es importante resaltar que la auditoría interna representa uno de los pilares fundamentales en la consecución de los objetivos organizacionales de la entidad económica, garantizando la ejecución de

actividades dentro de un clima ético que permite lograr un alto grado de eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones, mediante la estandarización de controles, herramientas de evaluación y seguimiento, pero sobre todo, la posibilidad de concienciar a cada uno de los integrantes de la organización para que se apropien de sus actividades y procesos optimizando los recursos, minimizando riesgos, evitando reproceso, conceptos que se desarrollaran y contextualizaran dentro de este documento.

De acuerdo con el Instituto de Auditores Internos “El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. El director ejecutivo de auditoría debe revisar periódicamente el estatuto de auditoría interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo para su aprobación.” (2012), los planes de auditoría y estatutos propiamente dichos, deberán estar en concordancia con la cultura organizacional, políticas de prácticas empresariales y contar con la aprobación de la alta dirección y consejo directivo, lo cual plantea la necesidad de establecer un compromiso prácticamente institucional en los que deberán participar todas las áreas de la organización y definir claramente los objetivos y alcance del plan de auditoría propiamente dicho.

Por lo tanto, la implementación de un modelo de control interno es responsabilidad de la alta gerencia, la cual, deberá destinar no solo los recursos económicos y tecnológicos que tenga a su disposición para el desarrollo de estas actividades, sino, asumir un compromiso real que permita que el proceso de implementación pueda culminar con éxito.



En este sentido, es importante precisar que el comité o equipo de auditoría es una unidad o área de nivel staff, que se encuentra a nivel gerencial, no solo garantiza la autoridad con la que cuenta sobre las diferentes áreas de la organización, sino también, permite el adecuado desarrollo de las actividades de auditoría bajo los principios de objetividad e independencia; para ello, es indispensable contar con el compromiso de la alta dirección, quien no solo dispondrán de los recursos físicos y económicos necesarios para el desarrollo del programa de auditoría, sino también, está en capacidad de direccionar los resultados de los informes de auditoría a los diferentes directores de áreas o líderes de los procesos con el fin de implementar las acciones de mejora si fuese necesario.

El área u oficina de control interno está definida en la Ley 87 de 1993 como “Uno de los componentes del sistema de control interno, del nivel directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Alta Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetos previstos.” (2009), definiéndola como el “control de controles”, básicamente por la evaluación que realiza sobre los controles existentes y la relación directa con la alta dirección, la asesoría que le proporciona en la toma de decisiones y el cumplimiento de las obligaciones con los entes de control.

Dentro de las diferentes funciones que desarrollan las oficinas de control interno o auditoría interna independientemente del sector, es importante resaltar las siguientes: valoración de riesgos, acompañamiento y asesoría a la organización y en especial a la alta dirección, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura de control y relación con entes externos. (DAFP, 2009)

El modelo estándar de control interno constituye una herramienta de gestión y control en las entidades del sector público, el cual apoya el cumplimiento de los objetivos misionales, evalúa los controles existentes, y ofrece a la alta gerencia elementos de juicio que coadyuven en la toma de decisiones basado en principios de autogestión, autocontrol y autorregulación.

El principio de autocontrol es denominado en la Ley 87 de 1990 como: *“...la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función...”* (Congreso de la República, 1993), extendiendo la responsabilidad a cada uno de los funcionarios de la institución para que en el desarrollo de sus actividades se conviertan en sus propios auditores y así poder evitar la ocurrencia de eventos adversos.

Así mismo, el principio de autogestión es definido por el Congreso de la República (1993) como: “Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos.”, así, le confiere a la institución de cumplir su objeto social bajo la normatividad vigente, otorgándole cierta autonomía en el desarrollo de procesos y actividades encaminadas a buscar mediante la optimización de sus recursos la eficiencia y eficacia administrativa, así como garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones contraídas por el ente económico con cada una de las entidades de control y vigilancia, dependiendo del sector en el cual desarrolle sus actividades económicas y sociales.

Por último, el principio de autorregulación, el cual es definido por el Congreso de la República (1993), como: “Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.” , el cual faculta a las entidades públicas para implementar sistemas de control interno y realizar evaluaciones y seguimientos a sus propios procesos y para ello es necesario vincular a los líderes de los procesos.

De acuerdo al Decreto 1599 de la Presidencia de la República (2005) establece el propósito del modelo estándar de control interno así: “El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado...” , este cumplimiento de objetivos institucionales deberá estar acompañado del cumplimiento de la normatividad vigente, optimizando los recursos tanto físicos como económicos y de talento humano con los que cuenta la organización.

El modelo estándar de control interno MECI está compuesto por tres subsistemas como lo son: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema de Control de Evaluación, cada uno de ellos con sus correspondientes componentes y elementos que permiten establecer los objetivos de su implementación y las áreas involucradas, gestionando los recursos e implementando herramientas que permitan el control, la evaluación y seguimiento de cada uno de los procesos existentes en las instituciones del sector público, tal como lo podemos evidenciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. Modelo de Control Interno para Entidades del Estado



Fuente: Instituto Nacional de Cancerología, 2013.

El subsistema de control estratégico establece los criterios necesarios dentro de la organización para la implementación y mantenimiento del sistema de control interno, definiendo entre otras cosas, el método de gestión y administración de riesgos, el cual, constituye uno de los pilares fundamentales del modelo estándar de control interno MECI.

El subsistema de control de gestión permite establecer el control de las operaciones de la organización, con el fin de preservar y optimizar los recursos para garantizar el cumplimiento del objeto social, los objetivos institucionales y/o corporativos, canales de comunicación con los clientes internos y externos, así como garantizar el mantenimiento y flujo de la información corporativa.

El subsistema de control de evaluación no solo establece los controles necesarios en cada una de las actividades de los procesos existentes dentro de las instituciones, sino, permite la evaluación de estos controles por parte de cada uno de los funcionarios involucrados dentro de dichas actividades y establecer

planes de mejoramiento tanto institucionales como individuales que permiten a su vez, minimizar la ocurrencia de efectos adversos.

El subsistema de control estratégico está compuesto por tres componentes: ambiente de control, direccionamiento estratégico y administración del riesgo, los cuales a su vez se componen de elementos que permiten delinear el objetivo de cada uno de ellos.

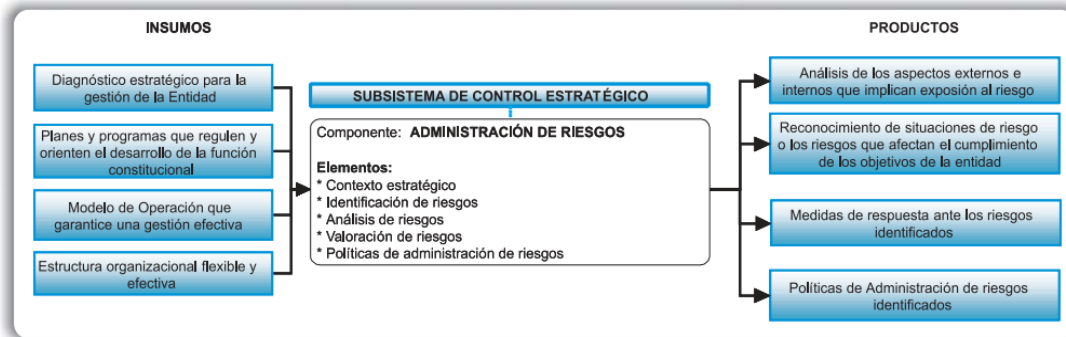
El componente de administración de riesgo es definido por el Departamento Administrativo de Función Pública (2006) como “Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales, o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.”.

De acuerdo a esta definición, este componente le permite a la organización contar con herramientas que le permitan identificar y administrar los riesgos o situaciones tanto adversas como positivas de manera oportuna y establecer el grado de incertidumbre u ocurrencia de las mismas, lo cual, no solo le garantizaría la posibilidad de diseñar planes o actividades de mitigación de la ocurrencia de situaciones o eventos adversos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales y/o afecten el cumplimiento del objeto social de la entidad.

Dentro del diseño e implementación de este subsistema, es necesario conocer e identificar cuáles son los insumos o necesidades del proceso y los productos finales, con el fin de establecer actividades de seguimiento que

garanticen su cumplimiento y ejecución dentro de la implementación integral del modelo estándar de control interno MECI, estos productos finales e insumos se pueden observar en la gráfica 2.

Gráfica 2. Insumos y productos del componente Administración de Riesgo



Fuente: Departamento Admirativo de Función Pública, 2013

El modelo de control interno COSO, llamado también Informe COSO es un modelo desarrollado por el Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, nace de la solicitud realizada por el Instituto Americano de Contadores y el Instituto de Auditores Internos, el cual define control interno y es referenciado por Gaitán (2006) como: "...Un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos...", definición que rompe el paradigma establecido en el cual el control interno se desarrollaba de forma independiente en cada uno de los procesos de un ente económico.

El modelo de control interno COSO, al igual que el modelo estándar de control interno MECI, está compuesto por componentes, que para este modelo son cinco: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por ultimo supervisión y seguimiento, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales de una forma eficaz y

eficiente, optimizando los recursos existentes, minimizando riesgos, evitando su materialización y evaluando y analizando el impacto que tendrían dentro de cada una de las actividades de los procesos afectados y por consiguiente, las repercusiones de estos eventos adversos sobre la compañía en general, dada la visión global que se obtiene al implementar un modelo de control interno al interior de la organización.

Gráfica 3. Componentes del Modelo Coso



Fuente: Instituto Nacional de Cancerología ,2013

En la gráfica anterior podemos evidenciar cada uno de los componentes del modelo de control interno COSO, la relación con los objetivos, los cuales se representan gráficamente en la arista superior del cubo y las unidades de negocio de la organización, representadas gráficamente en la cara lateral de la ilustración.

Uno de los componentes del modelo de control interno COSO, es el ambiente de control, que “consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades” (Gaitán, 2002), en este componente identificamos la estructura de la organización, sus unidades de negocio, los líderes de cada uno de los procesos existentes, el organigrama y niveles jerárquicos, los valores corporativos, políticas institucionales y los factores claves de éxito, conformando una plataforma base

sobre la cual se implementaran los siguientes componentes pero sobre todo, delineando la forma en que se desarrollan las actividades dentro de la organización y su relevancia dentro de cada uno de los objetivos institucionales y el cumplimiento del objeto social del ente económico.

La evaluación de riesgos, componente del modelo de control interno COSO, permite la identificación y análisis de los riesgos o eventos adversos que pueden afectar tanto negativamente como en forma positiva los procesos de la organización y debe ser responsabilidad de cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, líderes de los procesos y cada funcionario encargado de ejercer las diferentes actividades dentro de la institución basados principalmente en los principios de autocontrol y autogestión.

Independientemente del sector económico en el cual la compañía desempeña sus actividades en el cumplimiento de su objeto social, se ve expuesta en diferentes grados, a la posibilidad de ocurrencia o materialización de eventos adversos que se pueden originar tanto de fuentes externas como internas, por ello, es necesario identificarlos, analizarlos y establecer el impacto que tienen dentro de la organización en caso de presentarse.

Dentro de la implementación de este componente es necesario establecer e identificar los objetivos de realizar una evaluación de riesgos, para lo cual, COSO plantea tres categorías de objetivos como lo son: objetivos de cumplimiento dirigidos al cumplimiento de la normatividad vigente, objetivos de operación relacionados con las operaciones de la organización y objetivos de la información financiera, los cuales se refieren a la obtención de la información financiera confiable. (Gaitán, 2002)



El componente de actividades de control hace referencia a las que realiza la alta gerencia y los líderes de los procesos para el desarrollo de actividades diarias dentro de la operación de la organización, las cuales deberán estar acorde con las políticas internas, objetivos institucionales y manuales de procedimientos previamente establecidos.

Dentro de las actividades de control, es importante resaltar aquellas relacionadas con el establecimiento o determinación de los niveles de autorización y aprobaciones, toda vez que garantizan tanto el flujo de información como la destinación de recursos, identificando desde el punto de vista económico, a quienes se desempeñaran como ordenadores del gasto y desde el punto de vista administrativo a quienes aprobaran la destinación de recursos físicos o humanos dependiendo de las necesidades de cada una de las unidades de negocio de la organización.

El componente de información y comunicación, hace referencia específicamente a los sistemas de información existentes dentro de la organización y como se puede garantizar un flujo adecuado de la información que garantice su veracidad, confiabilidad y seguridad.

Otro componente del modelo de control interno COSO es el de supervisión y monitoreo, el cual, es de vital importancia, ya que en él se articulan todos los demás componentes y permite realizar comparaciones entre lo establecido en la planificación de las actividades y lo realmente ejecutado, con el fin de detectar

oportunamente posibles desviaciones y adoptar medidas correctivas. (Gaitán, 2002).

Gráfica 5. Componentes del modelo MECI vs. Coso



Fuente: Instituto Nacional de Cancerología, 2013

En la gráfica anterior, podemos observar las marcadas similitudes existentes entre los modelos de control interno MECI y COSO, diferenciándose en la organización de la información, algunos requisitos en su implementación dado el sector al cual están direccionados y los objetivos de algunos de sus componentes.

El modelo COSO permite no solo identificar riesgos y evaluar controles, sino también incluir dentro de su filosofía el concepto de administración de riesgos, el cual contiene herramientas de planeación estratégica, haciéndolo más versátil y no limitándolo exclusivamente a un sector económico determinado.

Tanto en el modelo estándar de control interno MECI como en el modelo de control interno COSO, sus componentes tienen como finalidad, entre los

diferentes objetivos, la prevención del fraude y reducir al máximo la materialización de riesgos que conlleven a dichos eventos adversos, bien sea por medio del análisis de riesgos o por medio de la evaluación y seguimiento al sistema de control interno o auditoría interna según sea el caso, para lo cual, ambos modelos recurren a la implementación y ejecución del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) , el cual deberá estar reflejado en el plan de auditoría y relacionado con cada una de las actividades del equipo de trabajo.

Por tanto es necesario definir el concepto de fraude, para lo cual, Gaitán (2002) plantea la siguiente definición: “Despojar mediante engaño ya sea a una persona natural o jurídica, adueñándose de fondos o activos de la empresa o la declaración falsa de la situación financiera”

Dentro de los riesgos inherentes al fraude, se identifican los siguientes: riesgos comerciales relacionados con estrategias comerciales, riesgos estructurales debido a fallas de planeación organizacional, riesgos culturales y personales, o la combinación de uno o varios de ellos, lo cual necesariamente requiere de la efectividad y eficacia de la evaluación y seguimiento a los controles existentes y descritos en los dos modelos de control interno objeto de revisión.

Los fenómenos de corrupción atentan contra el establecimiento del ente económico independientemente del sector, sea público o privado, los cuales no solo se remiten al cuestionado tráfico de influencias, también se presentan desviación de recursos, celebración de contratos o cancelación de obligaciones sin el cumplimiento de las mismas, entre muchos otros.

Es importante resaltar que ante la ausencia de tipificación del fraude como delito en nuestro país, es necesario establecer modelos de control interno que permitan la implementación de controles, evaluación de riesgos y un seguimiento apropiado a cada uno de los factores de riesgo que puedan desencadenar eventos que ayuden a la materialización de dichos riesgos, los cuales, no solo se remiten a actividades encaminadas a desviación de recursos económicos, malversación de activos o celebración de contratos que atenten contra el patrimonio de la organización, sino también, aquellos que incluyen cualquier tipo de evento que perjudique o adultere la información tanto interna como externa de la organización y que puedan contribuir negativamente al desarrollo de las actividades económicas de la compañía y las cuales deberán estar previamente identificados por las áreas de control interno o de auditoría, según sea el caso.

Si bien, el fraude como tal es imposible de controlar en un 100%, es importante realizar un constante monitoreo a los controles existentes con el fin de detectarlo antes de que ocurra, por ello, ambos modelos de control interno tanto MECI como COSO, establecen dentro de sus componentes, la necesidad de realizar evaluaciones periódicas a cada uno de los procesos, a pesar de ello, el fraude más común dentro de las organizaciones es el administrativo, en el cual se presentan en diversas formas, tales como: malversación de fondos, fraude en compras, malversación de activos y alteraciones o usos inapropiados de los sistemas informáticos con el fin de beneficiar a terceros o incluso a propios funcionarios de las compañías.

De acuerdo al desarrollo del presente documento podemos identificar los siguientes beneficios de la implementación de un modelo de control interno tanto en el sector público – MECI- , como en el sector privado – COSO -, así:

- a) Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión y administración, a través de un análisis general de los procesos implementados dentro de la organización en cada una de las unidades de negocio tanto en el sector público como en el privado, teniendo en cuenta que la existencia de riesgos son inherentes a la ejecución del plan institucional, cumplimiento de los objetivos institucionales y desarrollo del objeto social de la entidad.
  
- b) Permite a la organización establecer objetivos institucionales, riesgos clave del negocio, y la efectividad o no de cada uno de los controles implantados, estableciendo herramientas de gestión que garantizaran a la alta gerencia una toma de decisiones más efectiva, eficaz y eficiente, con lo cual, se optimizaran los recursos tanto físicos como humanos y económicos existentes, certificando una adecuada ejecución presupuestal en pro de establecer que el uso de los recursos mencionados se direccionen al cumplimiento del objeto social y el aprovechamiento de los factores claves de éxito que le brinden al ente económico no solo garantizar su permanencia en el mercado sino ser competitivos.
  
- c) Establece una organización de la entidad basado principalmente en la definición de una cultura organizacional que ayuda a determinar los objetivos institucionales claros, políticas internas que al ser socializadas por cada uno de los funcionarios fomenta el sentido de pertenencia, minimiza la ocurrencia de eventos adversos y/o materialización de

riesgos que afecten positiva o negativamente los procesos de la organización.

- d) La generación de valor a la compañía, a los dueños o accionistas, o al Estado en el caso de las empresas del sector público, ayudando no solo el fortalecimiento económico, sino también, un fortalecimiento de imagen institucional que no solo le permitirá ser más competitiva en el mercado, sino, ofrecerá una solidez, convirtiéndola en objetivo para los inversionistas, permitirá el desarrollo de actividades futuras, expansión en el mercado objeto, mayor calidad en los bienes y servicios ofertados y propenderá a satisfacer las necesidades de sus usuarios con mejores estándares de calidad.
- e) Disminución de la ocurrencia de fraudes por medio del establecimiento de controles dentro de cada uno de los procesos, evaluación y seguimiento a los mismos, verificación del cumplimiento de los objetivos de los mismos y minimización de ocurrencia de eventos de corrupción al interior de las organizaciones tanto públicas como privadas, basados principalmente en el autocontrol, pero sobre todo, en la socialización de los valores corporativos o institucionales encaminados a fomentar el sentido de pertenencia organizacional entre los funcionarios y líderes de los procesos.

De la misma manera como evidenciamos los beneficios obtenidos con la implementación de un modelo de control interno tanto en el sector público -MECI-, como en el sector privado – COSO –, encontramos también grandes obstáculos como:

- a) El temor de las administraciones tanto públicas como privadas de perder su autonomía dentro de las instituciones tanto política como económica es quizás uno de los más grandes obstáculos que se pueden presentar en la implementación de modelos de control interno, es importante resaltar que la implementación de modelos de control interno en las organizaciones no solo implican un esfuerzo económico sino político ya que permite articular los diferentes áreas o unidades de negocios, con el fin de optimizar los recursos existentes y disminuir tanto costos como gastos, ya que no solo es necesario lograr una cooperación en materia de infraestructura física y económica, es necesario también, lograr una plataforma o soporte que incluya al recurso humano garantizando la consecución de proyectos en conjunto.
  
- b) Es importante resaltar que uno de los mayores obstáculos de la implementación de modelos de control interno, corresponde a las diferencias de criterios y objetivos existentes entre los socios o accionistas en el sector privado o de compromisos políticos en el sector público, los cuales sirven de puerta de entrada a factores externos que pueden en un momento dado, permear los controles existentes mediante actividades de corrupción en conjunto con los funcionarios, constituyendo un grave riesgo no solo físico sino económico para los entes económicos.
  
- c) Empresas con problemas en organización y control administrativo, lo cual las pondría en serios aprietos la implantación de un modelo de control interno dentro de la entidad, colocando a la organización en una clara desventaja competitiva frente a aquellas que tienen una mejor y más eficiente estructura organizativa y de control, es necesario involucrar a los sectores privados y públicos para establecer mecanismos que permitan superar inconvenientes de tipo administrativo

y financiero tales como posibilidades de financiación de deudas existentes, refinanciación de las mismas y estrategias de restructuración administrativa para las empresas que lo requieran y así, garantizar los rubros económicos necesarios para la adecuada implementación de un modelo de control interno óptimo.

- d) Corrupción administrativa tanto pública como privada, la cual en el sector privado se manifestaría en el deseo de evadir las obligaciones internas de la compañía, incumplimiento de sus políticas internas y objetivos corporativos, y en el sector público en ofrecer disminución de las mismas o en su defecto evitar su cumplimiento, se deben implementar estrategias que permitan evitar no solo el incumplimiento de las obligaciones legales en los términos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el caso de las entidades del estado, y de las Superintendencias correspondientes en el caso de aquellas entidades privadas sujetas a supervisión y control.
- e) El desconocimiento por parte de la alta dirección de los roles de las oficinas de control interno en el caso del sector público, o del alcance de la contraloría u oficina de auditoría interna en el sector privado, pueden llegar en dado caso, a poner en riesgo la objetividad e independencia de las actividades de auditoría desarrolladas por las áreas mencionadas.

Es importante resaltar que ante la ausencia de tipificación del fraude como delito en nuestro país, es necesario establecer modelos de control interno que favorezcan la implementación de controles, evaluación de riesgos y un seguimiento apropiado a cada uno de los factores de riesgo previamente identificados por las áreas de control interno o de auditoría según sea el caso.



Como resultado del desarrollo de este documento se evidenciaron los beneficios y los obstáculos más significativos que se pueden presentar al implementar modelos de control interno tanto en el sector público como privado.

Dentro de los principales beneficios que se podrían obtener con la implementación de estos procesos, se pueden resaltar la optimización de los recursos tanto físicos como económicos y de talento humano existentes en las organizaciones, independientemente del sector en el cual desarrolle sus actividades empresariales, recursos que también cobran una gran relevancia a nivel de alta dirección, con el fin de brindar herramientas adecuadas para la generación e implementación de estrategias que permitan un aumento significativo en la producción de bienes y/o servicios en cada una de las unidades de negocio del ente económico.

La escasa voluntad política y administrativa por implementar modelos de control interno tanto en los sectores públicos y privados de una manera eficaz y eficiente, constituye uno de los principales obstáculos que se presentan, ya sea por desconocimiento de la importancia de estos modelos dentro de la cultura organizacional de la entidad o por simple omisión por parte de la alta dirección, aumentando considerablemente la posibilidad de ocurrencia de eventos adversos, toma de decisiones sin los análisis correspondientes que pueden llevar a cabo incumplimientos y que pueden afectar el patrimonio de la organización y/o los recursos del estado en el caso de las entidades del sector público.

## REFERENCIAS

- Congreso de la República. (11 de Noviembre de 1993). *Ley 87 de 1993*. Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>
- DAFP . (MAYO de 2013). *Informe Ejecutivo Anual de Control Interno 2012*. Recuperado el 29 de Octubre de 2013, de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1704](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1704)
- DAFP. (Marzo de 2006). *Modelo Estandar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/MANUAL%20IMPLEMENTACION%20MECl.pdf>
- DAFP. (2009). *Rol de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces*. Bogota: DAFP.
- Gaitán, R. E. (2002). Control Interno y Fraudes. En R. E. Gaitan, *Control Interno y Fraudes* (pág. 657). Bogota: ECOE EDICIONES.
- Gaitán, R. E. (2006). Admiistracion de Riesgos E.R.M. y Auditoria Interna. En R. E. Gaitan, *Admiistracion de Riesgos E.R.M. y Auditoria Interna* (pág. 376). Bogota: ECOE EDICIONES.
- Presidencia de la República. (Mayo de 2005). *Decreto 1599 de 2005*. Recuperado el 30 de Octubre de 2013, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16547>
- NTCGP 1000:2009. (s.f.). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009. En *Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, Capítulo 3, Definiciones* (pág. 9). NTCGP 1000:2009.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoria Interna*. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson.
- Stephen, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- The Institute of Internal Auditors. (Octubre de 2012). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Recuperado el martes 15 de Octubre de

2013, de <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

The Institute of Internal Auditors. (s.f.). *The Institute of Internal Auditors*. Recuperado el domingo 20 de Octubre de 2013, de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

Veeduría Distrital - Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). *Guía de Auditoría Interna del Sistema Integrado de Gestión*. Recuperado el miércoles 2 de Octubre de 2013, de [http://portel.bogota.gov.co/secretariageneral/dddi/educacion/docs/guia\\_auditoria\\_interna\\_sig.pdf](http://portel.bogota.gov.co/secretariageneral/dddi/educacion/docs/guia_auditoria_interna_sig.pdf)

Whittington, O. R. (2003). *Auditoría, Un Enfoque Integral*, (12 ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.